

LA PUBLICITÉ CORPORATE DES MULTINATIONALES, ENTRE STANDARDISATION ET ADAPTATION

**Étude des pratiques de L'Oréal,
Benetton et Ford Motor Company**

Mélanie Notte¹

Cette recherche concerne la standardisation et l'adaptation de la publicité des entreprises internationales dans les secteurs de la mode, des cosmétiques et de l'automobile. L'objectif est d'analyser quels éléments composant la publicité sont adaptés ou standardisés tous secteurs confondus. Nous avons exploré les publicités magazine et les affiches publicitaires des entreprises sélectionnées en utilisant l'analyse de contenu de type quantitatif. Les résultats montrent qu'il existe des différences et des récurrences intersectorielles. L'ensemble des entreprises souhaite diffuser un discours corporate homogène internationalement tandis que la communication produit est, quant à elle, adaptée. Les éléments publicitaires se rapportant au discours corporate sont standardisés tandis que les éléments se rapportant au discours produit sont adaptés sauf chez Benetton. Toutefois, même si certains messages véhiculés sont homogènes internationalement, les éléments tels que la langue et les expressions langagières servant à exprimer ces messages sont, quant à eux, adaptés.

1 Aspirante du F.R.S.-FNRS à l'Université catholique de Louvain

A l'heure actuelle, pour se différencier de la concurrence, les entreprises doivent s'appuyer sur l'acceptation externe de l'entreprise et se construire une image institutionnelle (Kapferer, 2004). Ainsi, la publicité traditionnelle est souvent accompagnée d'une dimension institutionnelle (Lendrevie et al., 2004, pp.157-158 ; Marion, 1989, p.90). L'identité corporate reflète les valeurs centrales et la philosophie de la multinationale, elle doit donc avoir une stabilité universelle. Dès lors, comment communiquer son identité au niveau international pour que celle-ci soit perçue de façon homogène? Les multinationales ont le choix entre la mise en place soit d'une stratégie d'adaptation soit de standardisation. Cependant, cette différenciation fait l'objet de nombreux désaccords, les uns optant pour l'adaptation, les autres pour la standardisation (Agrawal, 1995).

L'adaptation consiste à ajuster la stratégie de communication et sa réalisation c'est à dire le message transmis, le contenu et la diffusion, en fonction des différences socioculturelles et linguistiques des publics cibles (Jolivot, 2008, p.109). Selon M. de Mooij, c'est un des principaux avantages de l'adaptation car la majorité des comportements, des réactions et des interprétations sont liés à la culture (de Mooij, 2005, pp.35-36). Cette stratégie permet de tenir compte de la législation locale en matière de communication (Jolivot, 2008, p.109). Le phénomène d'identification et l'impact publicitaire sont plus importants. Les messages universels étant plus neutres pour être passe-partout, ils attirent moins l'attention. Les filiales locales sont plus motivées car elles sont plus impliquées dans l'élaboration de la politique de communication (Bernier, 2006, pp.271-290). Enfin, cela permet de réagir de façon plus souple et plus rapide face aux actions de la concurrence locale car la décentralisation permet une certaine autonomie dans les décisions à prendre (Malaval et al., 2005, pp.492-505).

La standardisation consiste à utiliser sur les marchés étrangers une communication identique à celle du marché domestique. La plupart des campagnes publicitaires standardisées privilégient l'image et contiennent très peu de texte. Cette stratégie évite en général de communiquer sur les valeurs pour éviter les problèmes d'interprétation et s'axe surtout sur le produit (de Mooij, 2005, pp.229-230). Cependant, l'image contient souvent du sens et peut faire référence à l'identité de l'entreprise. La standardisation coûte moins cher (Jolivot, 2008, p.112). La transmission du message et la pénétration des marchés au niveau international sont plus rapides et plus faciles. De plus, avec le développement des NTIC et avec l'augmentation de la mobilisation des indi-

vidus, ces derniers sont de plus en plus en contact avec les autres pays. Dans ce cas, la standardisation permet une plus grande cohérence du message transmis dans les différents pays et aboutit à un renforcement de l'identité corporate au niveau international (Bernier, 2006, p.283). L'entreprise devra cependant s'assurer que les caractéristiques socio-culturelles du public cible sont bien homogènes pour que l'interprétation du message soit identique (Malaval et al., 2005, pp.492-505).

Enfin, un troisième point de vue existe. Il ne s'agit plus de faire un choix entre standardisation et adaptation mais bien de combiner les deux au sein de la communication publicitaire. Les entreprises optent alors pour la standardisation adaptée ou approche *glocale* (contraction des termes global et local). L'axe de communication est le même mais la réalisation créative sera adaptée de façon locale (Luxton, 2005, pp.101-102 ; Jolivot, 2008, p.109). L'objectif est de trouver un juste milieu entre les avantages que peut apporter chacune des stratégies.

Pour trancher entre ces trois possibilités, les entreprises sont influencées consciemment ou inconsciemment par un nombre de variables liées au contexte interne et externe de l'entreprise. En interne, le type de publicité mis en place dépend de la culture d'entreprise et de la vision du management plus universaliste ou particulariste (Trompenaars et Hampden-Turner, 2008, p.28 et pp.85-87), des objectifs stratégiques généraux (rester leader vs devenir leader)¹, de l'expérience sur les marchés locaux, de la nature du produit et du secteur d'activités (Theodosiou et Leonidou, 2003; Jolivot, 2008, p.112), des caractéristiques de la marque et du produit comme le nom, le cycle de vie ou le positionnement (Jolivot, 2008, pp.85-93), des ressources financières disponibles (Dagenais, 1998), de l'identité visuelle (Westphalen et Libaert, 2008, p.9) et le choix des techniques et médias de communication (Bernier, 2006, pp.278-280 ; Jolivot, 2008, p.110). En externe, l'environnement socioculturel et linguistique (Bernier, 2006, pp.271-290 ; Hornikx, 2010, pp.169-188 ; de Mooij, 2005), le profil des consommateurs, leur socio-style et leurs préférences (Cathelat et Brochand, 2001, pp.231-263), l'environnement médiatique et les infrastructures publicitaires (Malaval et al., 2005, pp.490), la législation locale (Jolivot, 2008, p.109) et la concurrence locale (Theodosiou et Leonidou, 2003) influencent le degré de standardisation et d'adaptation de la publicité.

1 Interview réalisée avec Patrick Miot, directeur général de l'agence de communication BythewayCreacom.

Maintenant que nous avons posé les bases théoriques, passons à la recherche proprement dite.

Matériel et méthodes

Plusieurs questions sont à l'origine de cette recherche. Les entreprises adaptent-elles ou standardisent-elles leur discours institutionnel au niveau international dans leur communication publicitaire? Quels éléments stratégiques spécifiques est-il préférable de standardiser ou d'adapter au sein de la publicité afin de véhiculer une identité homogène internationalement? Nous avons tenté de répondre à ces questions en analysant le cas de dix multinationales issues de trois secteurs différents. Dans le secteur des cosmétiques et soins de beauté, nous avons sélectionné les entreprises L'Oréal, Unilever et Bourjois Inc. et leurs marques L'Oréal Paris, Dove, et Bourjois. Dans le secteur automobile, Ford Motor Company, Toyota Motor Corporation, Fiat Group, et leurs marques Ford, Lexus et Fiat. Dans le secteur de la mode, les multinationales Benetton, Inditex, Hennes et Mauritz AB, Mango et leurs marques United Colors of Benetton, Zara, H&M et Mango. Nous avons choisi de travailler sur une marque particulière pour chaque entreprise car souvent, marque et entreprise se confondent (Morel, 2009, p.22). L'audience a tendance à projeter sur l'entreprise les valeurs associées à la marque et à unir à la marque les valeurs de l'entreprise.

Ces compagnies ont été choisies suite à une première lecture flottante. Il nous a en effet semblé que ces entreprises adhèrent à des pratiques divergentes en matière de standardisation et d'adaptation. Nous avons étudié un corpus composé de publicités presse des multinationales sélectionnées en utilisant l'analyse de contenu quantitative selon une des méthodes proposées par Laurence Bardin (1996). Pour notre analyse, la publicité purement institutionnelle, financière et de recrutement n'entrent pas en ligne de compte, l'objectif étant de calculer le pourcentage d'adaptation des composantes de la publicité traditionnelle en fonction des pays. Nous nous sommes basée sur l'approche géocentrique qui consiste à comparer les pratiques dans chaque pays au niveau international (Fastoso et Whitelock, 2010). Les publicités sélectionnées venaient de la presse magazine et étaient de format A4 et A3. Nous avons également pris des affiches grand format (minimum 3x4m) et des visuels Internet ayant une très forte similarité avec les publicités presse (mêmes visuels et mêmes textes). La majorité des images ont été trou-

vées sur Google image, sur les sites officiels des entreprises ou encore sur un site spécialisé en publicité internationale¹. Les campagnes publicitaires étaient récentes (la plus ancienne est celle de Dove et date de 2005). Les publicités faisaient également partie de la même campagne sauf dans le cas du secteur automobile. La taille de l'échantillon était de 184 visuels : 7 pour Mango, 11 pour Zara, 11 pour Bourjois, 13 pour Benetton, 15 pour H&M, 21 pour Lexus, 22 pour Ford, 24 pour Fiat, 24 pour L'Oréal Paris et 36 pour Dove. Mis à part pour le secteur de la mode dont les campagnes sont globales, les publicités venaient du plus grand nombre de pays différents : Belgique, France, Italie, Espagne, Grèce, Pays-Bas, Portugal, Angleterre, Allemagne, Suède, Roumanie, Turquie, Serbie, Russie, USA, Canada, Brésil, Argentine, Chili, Japon, Chine, République de Singapour, Australie, Nouvelle-Zélande, Egypte, Arabie Saoudite et République dominicaine ; chaque pays ne pouvant intervenir qu'une seule fois pour le calcul du taux d'adaptation. Pour définir les catégories de la grille de lecture, nous avons déterminé les éléments de la publicité pouvant être adaptés et que nous allions observer. Nous avons différencié le niveau iconique et lexical.

Par niveau lexical, nous entendons l'analyse de l'ensemble des textes et écrits présents dans la publicité lorsque cela est possible.² Le niveau lexical comprend :

- le slogan et le texte c'est à dire l'ensemble des écrits présents dans la publicité à l'exception des écritures présentes sur les produits eux-mêmes. Les catégories sont :
 - la langue : la langue est-elle adaptée selon les pays ?
 - le slogan : quel est le slogan ? Est-il adapté ?
 - la traduction : est-ce une traduction littérale ou pas ? Les textes sont-ils traduits mot à mot ou sont-ils adaptés ? Lorsque la traduction est littérale, nous considérerons la catégorie comme étant standardisée.
- La copy strategy, qui se compose de trois éléments distincts :
 - L'axe publicitaire: Quel est le message général que l'entreprise souhaite transmettre, les aspects rationnels du produit qui bénéficient au consommateur en fonction des pays? Est-il identique ou adapté ?

1 <http://adsoftheworld.com>. Site spécialisé en publicité internationale. Consulté le 19/10/10, [en ligne].

2 Etant donné l'origine mondiale des publicités, nous n'avons pas pu traduire l'ensemble des publicités en langue étrangère dans une langue connue.

- Le support du message : Quels sont les arguments qui soutiennent l'axe publicitaire en fonction des pays ? Sont-ils identiques ou adaptés ?
- La tonalité du discours : Sur quel ton s'adresse-t-on au public ? La tonalité est-elle identique ou est-elle adaptée ? Nous nous sommes basée sur l'ouvrage de M. de Mooij dans lequel sept formes de publicité sont distinguées : l'annonce, le transfert par association, la leçon, le drame, le divertissement, l'imagination et les effets spéciaux (de Mooij, 2005, pp.192-211).
- La signature institutionnelle : Quel est le message utilisé pour identifier l'entreprise ? L'identité d'entreprise et les valeurs véhiculées sont-elles standardisées ou adaptées en fonction des pays ?

Pour le niveau iconique, c'est à dire le visuel auquel les récepteurs sont confrontés, les différentes catégories sont :

- Le logo : La charte graphique est-elle la même en fonction des pays ?
- Les personnages porte-parole : Quels sont les personnages centraux de la publicité ? Les personnages (ou objets) de la publicité sont-ils identiques ou adaptés ? ex: la couleur de peau varie-t-elle ? Les vêtements portés sont-ils les mêmes ?

Nous avons également tenu compte du contexte de l'image (pays et année de diffusion) afin de situer l'origine de la publicité et à quel moment elle a été diffusée.

Le discours corporate VS le discours produit

Pour cet article, nous nous sommes limitée à la présentation des résultats de trois entreprises : L'Oréal, Ford et Benetton.¹ De manière générale, Benetton standardise totalement sa communication publicitaire, l'Oréal l'adapte à 23% et Ford l'adapte à 61%. De nettes différences se marquent donc entre les secteurs. Au sein de la communication publicitaire, nous avons distingué le discours produit du discours corporate. Pour analyser le premier, nous nous sommes basée sur les informations produit contenues dans l'axe publicitaire et le support du message. Pour analyser le second, nous nous sommes basée sur les valeurs et les indications sur l'identité de l'entreprise contenues dans le logo, le slogan et la signature institutionnelle. Notons que nous n'incluons pas le slogan dans l'analyse du discours produit car si le slogan donne des informations sur les produits de façon indirecte et implicite, nous estimons que dans le cas des multinationales analysées, le slogan véhicule prioritairement la philosophie de l'entreprise. En effet, même si les produits sont différents, le slogan a tendance à rester identique et cela pendant plusieurs années, traduisant davantage les valeurs de l'entreprise dans sa globalité que les caractéristiques d'un produit momentané et particulier.

L'Oréal et Benetton standardisent à la fois la composante corporate et la composante produit de leur communication publicitaire. Cependant, nous avons travaillé sur base de publicités pour des produits vendus internationalement. Or, L'Oréal propose des produits adaptés à chaque zone géographique et répondant à des besoins plus spécifiques. Elle vend par exemple en Chine de la crème éclaircissante. Dans ce cas, le discours produit est adapté localement. A l'inverse, le discours corporate restera le même et est donc standardisé. L'entreprise Ford quant à elle, adapte totalement son discours produit mais n'adapte qu'à 9% son message corporate. Ford appuie ce dernier sur le sentiment de faire l'expérience de quelque chose de différent (slogan : *Feel the difference*) car l'entreprise souhaite répondre aux besoins spécifiques du client.² Si le discours corporate est standardisé, l'entreprise considère que les

1 L'ensemble des résultats et interprétations et la totalité du corpus sont disponibles sur demande auprès de l'auteur. Pour information, les résultats du pourcentage d'adaptation pour les autres multinationales : Zara : 0%, Mango : 0%, H&M : 6%, Bourjois : 10%, Dove : 32%, Lexus : 54%, Fiat Monde : 81%, Fiat Europe : 10%.

2 Site web de l'entreprise Ford Motor Company, consulté le 07/10/10, [en ligne].

besoins des consommateurs ne sont pas homogènes sur l'ensemble des marchés. Pour répondre à la diversité des attentes, Ford choisit d'adapter son discours produit. Notons que le pourcentage d'adaptation du discours corporate s'élève à 9% car dans une minorité des cas et toujours hors Europe, l'entreprise adopte un autre slogan et une autre signature institutionnelle.

La comparaison entre ces deux types de discours est intéressante. En effet, le discours produit est un message plus rationnel basé sur des utilités et des bénéfices concrets et explicites. Or, selon les défenseurs de la standardisation le phénomène de globalisation a accentué les similarités entre les différents marchés mondiaux. Les besoins et les goûts des consommateurs deviennent identiques (Theodosiou et Leonidou, 2003). Par déduction, le discours produit devrait être standardisée. Pourtant, Ford l'adapte. Nous pouvons penser que cette adaptation est spécifique au secteur automobile, à la nature du produit, au type d'utilisation que les clients en font ou aux revenus économiques du pays. Par exemple, aux Emirats Arabes, Ford fait de la publicité pour des voitures d'occasion. Les choix stratégiques dépendent également de la vision du management et de la culture d'entreprise. Nous pouvons donc penser que la multinationale a une vision plus particulariste de la gestion de ses affaires et de son personnel alors que L'Oréal et Benetton ont une vision plus universaliste. Le discours corporate, quant à lui, fait référence à l'identité et aux valeurs de l'entreprise. Nous sommes dans un registre plus émotionnel, plus implicite. On y expose les valeurs de l'entreprise correspondant aux souhaits des communautés économiques et sociales. Ce sont donc des valeurs que les récepteurs partagent avec l'entreprise. Or, selon M. de Mooij, il peut y avoir des marques et des produits globaux mais il n'y a pas toujours des individus globaux pour consommer ces produits car les systèmes de valeurs sont différents (de Mooij, 2005, pp. 4-5). Dans cette logique, le discours corporate serait adapté. Pourtant, les trois entreprises le standardisent presque totalement. Est-il possible que des valeurs soient mondialement partagées ? Benetton¹ (l'union dans la différence) et L'Oréal² (l'expression de la beauté dans toute sa diversité) affirment que les valeurs défendues par leur entreprise sont universelles. Existe-t-il une homogénéisation des systèmes de valeurs ? Serait-ce le cas concernant le discours axé sur l'environnement qui tend à devenir de plus en plus présent dans le secteur automobile?

1 Site web du groupe Benetton, consulté le 07/10/10, [en ligne].

2 Site web de l'entreprise L'Oréal, consulté le 07/10/10, [en ligne].

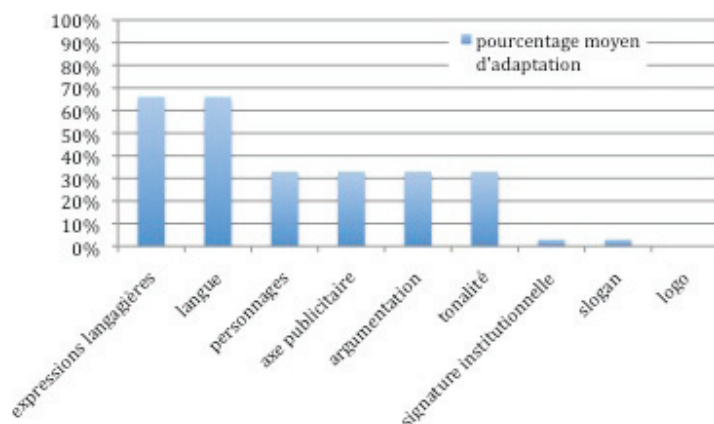


Figure 1 : Pourcentage moyen d'adaptation des éléments composant la publicité.
Moyenne obtenue pour les trois entreprises confondues

L'analyse des composantes de la publicité

Poursuivons notre analyse en nous penchant cette fois sur les différents éléments composant la publicité. Les éléments les plus adaptés sont les expressions langagières et la langue utilisée. Viennent ensuite les personnages porte-parole de la marque, l'axe publicitaire, l'argumentation (support du message) et la tonalité du discours. Les éléments les moins adaptés tous secteurs confondus sont la signature institutionnelle, le slogan et le logo (cf. Figure 1).

Le contexte culturel et linguistique dans lequel l'entreprise communique influence à la hausse l'adaptation de la publicité. Selon Loden et Rosener (cités dans Banks, 1995, pp.104-105), la langue fait partie des dimensions primaires d'une culture et en forme le noyau dur, résistant aux changements. C'est donc un élément difficilement standardisable, ce qui explique son haut taux d'adaptation. Le taux de pourcentage d'adaptation des expressions langagières signifie que lorsque le texte est traduit dans une autre langue, les expressions langagières ne sont pas traduites littéralement. Il y a une reformulation du message pour trouver une équivalence de sens et s'assurer que l'interprétation en fonction des cultures soit celle souhaitée.¹

¹ Par exemple, le slogan de L'Oréal est « Parce que vous le valez bien » en

Certaines entreprises préfèrent pourtant ne pas adapter la langue. C'est le cas de Benetton dont le slogan reste en anglais (slogan : *United Colors of Benetton*). Celui-ci fait partie du logo de l'entreprise et donc de l'identité visuelle. C'est pour cette raison que Benetton ne l'adapte pas. En effet, le logo, tout comme le slogan et la signature institutionnelle font référence à l'identité de l'entreprise. Or, les trois entreprises standardisent leur discours corporate. Pour diffuser une image homogène et cohérente internationalement, les entreprises choisissent de diffuser des valeurs standardisées mais elles adaptent la façon de les exprimer mis à part Benetton dont la publicité est totalement standardisée. Ainsi, les entreprises standardisent le logo, le slogan et la signature institutionnelle mais adaptent les moyens d'expression tels que la langue et les expressions langagières. Notons que dans le cas de Benetton, le slogan est aussi le seul texte présent. L'entreprise évite de communiquer textuellement sur les valeurs de l'entreprise mais l'image (par l'utilisation de multiples couleurs) fait référence à l'identité de l'entreprise.

Les personnages porte-parole de la publicité arrivent en troisième position. Les mannequins utilisés font partie des éléments observables de la culture que sont les stéréotypes liés par exemple à la couleur de peau. Il est important d'utiliser les bons mannequins (stéréotypes) en fonction des cultures auxquelles l'entreprise s'adresse car ceux-ci permettent un double mouvement d'identification et de projection. Il existe trois façons de gérer la multiculturalité par l'intermédiaire des mannequins présents dans la publicité : le mannequin standard passe-partout, la représentation de multiples ethnies dans le même visuel ou l'adaptation des mannequins dans chaque pays¹. Le faible pourcentage général d'adaptation des porte-parole peut être expliqué par le fait que L'Oréal utilise comme mannequin passe-partout des stars de renommée internationale. Nous avons cependant remarqué que la couleur de peau a été adaptée dans certains pays grâce aux techniques de modification de l'image par ordinateur. Les publicités L'Oréal en témoignent, le teint d'Eva Longoria étant légèrement plus clair pour la publicité japonaise.

français. En espagnol c'est « Porque tú lo vales ». La forme polie « vous » en français est traduite par la forme familière « tu » en espagnol et pas par la forme polie « usted » car l'emploi des pronoms n'est pas le même dans les deux cultures.

- 1 Interview réalisée avec Patrick Miot, directeur général de l'agence de communication BythewayCreacom.

D'autres entreprises comme Benetton utilisent la stratégie du mélange interethnique dans le même visuel. Seul Ford sélectionne des personnes locales.

Concernant la tonalité, celle-ci n'est adaptée que chez Ford. Pourtant, M. de Mooij a démontré le lien existant entre la culture et les différents styles de communication publicitaire. Certaines cultures préfèrent des communications plus implicites, émotionnelles, indirectes alors que d'autres préfèrent des communications plus explicites, rationnelles et directes (de Mooij, 2005, pp.145-146). Cette différence peut être expliquée par le caractère local des choix stratégiques et de la réalisation publicitaire chez Ford¹, les agences locales connaissant mieux le type de publicité qui plaît à ses publics.

Enfin, l'axe publicitaire et le support du message contenant le discours axé sur les bénéfices du produit sont standardisés chez Benetton et L'Oréal et adaptés chez Ford conformément au discours correspondant.

Voici à présent un schéma récapitulatif de l'ensemble des résultats obtenus et conclusions:

1 Site web de l'entreprise Ford Motor Company, consulté le 07/10/10, [en ligne].

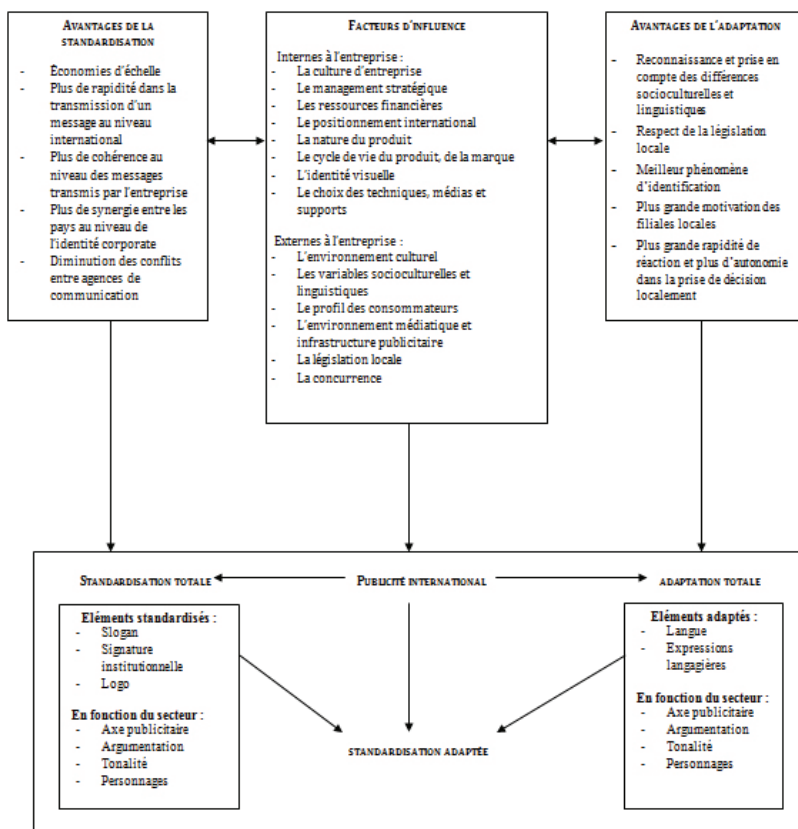


Figure 2 : Les cadres du haut reprennent les avantages de chaque stratégie, avantages mis en relation avec les facteurs d'influence et agissant ensemble sur la mise en place d'un type de publicité avec plus ou moins d'éléments standardisés et adaptés. Le cadre du bas reprend les différents éléments de la publicité qui ont tendance à être standardisés (logo, slogan, signature institutionnelle), ou adaptés (langue, expressions langagières) ou soit standardisés soit adaptés en fonction du secteur.

Conclusions

Les trois multinationales étudiées optent pour des stratégies publicitaires différentes. Benetton a tendance à standardiser totalement sa communication contrairement à L'Oréal et Ford qui ont une approche *glocale* de leur communication avec des degrés divers d'adaptation.

Malgré ces divergences, nous avons pu aboutir à un schéma récapitulatif mettant en lumière les contraintes auxquelles toute entreprise doit se soumettre. L'analyse qualitative de l'influence de ces facteurs pourrait expliquer les différents choix stratégiques des entreprises et éclairer les résultats obtenus suite à nos recherches menées d'un point de vue quantitatif. Nous avons conclu également que les trois entreprises souhaitent diffuser un discours corporate homogène internationalement, ce qui induit que les éléments publicitaires s'y rapportant tels que le logo, le slogan et la signature institutionnelle sont standardisés. Quant au discours produit analysé sur base de l'axe publicitaire et du support du message, celui-ci est standardisé sauf dans le cas de Ford qui l'adapte en fonction des besoins et des attentes des publics. Cependant, les entreprises sont conscientes que certaines composantes de la publicité empreintes de culture doivent correspondre aux caractéristiques socioculturelles et linguistiques des récepteurs pour que la communication soit acceptée et comprise correctement par l'audience. En conséquence, les éléments tels que la langue et les expressions langagières sont majoritairement adaptés.

À l'issue de cet article, nous avons pu répondre à un certain nombre de questions. Cependant, nous nous sommes limités à trois entreprises, à trois secteurs et à un certain nombre de publicités presse voire même de visuels Internet. Les résultats ne sont donc pas généralisables directement. Cela demanderait d'analyser les pratiques d'autres entreprises, dans des secteurs d'activités différents, en considérant les publicités diffusées à la télévision, sur Internet ou à la radio et en incluant la publicité institutionnelle, financière ou de recrutement afin de compléter ou nuancer les résultats obtenus.

Au terme de cette étude, nous constatons donc que de nombreuses questions restent en suspens. Bien que les dernières études semblent unanimes pour dire qu'il ne faut plus considérer les stratégies de standardisation et d'adaptation comme isolées l'une de l'autre mais bien comme complémentaires, nous ne sommes qu'à un stade précoce de développement dans ce domaine. Beaucoup de chemin reste à parcourir avant de pouvoir construire une théorie concrète et unanime qui puisse éclairer les pratiques dans ce domaine

Références

- Ads of the World | Creative Advertising Archive & Community*. Consulté le 19 Oct. 2010. <<http://adsoftheworld.com/>>. (Site spécialisé en publicité internationale)
- Agrawal, M. (1995). Review of a 40-year debate in international advertising: practitioner and academician perspectives to the standardization/adaptation issue. *International Marketing Review*, 12, 26-48.
- Banks, S. (1995). *Multicultural Public Relations, a Social-Interpretative Approach*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Bardin, L. (1996). *L'analyse de contenu*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Bernier, R. (2006). *Réalités Nationales et Mondialisation*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Cathelat, B., & Brochand, B. (2001). *Publicité et société*. Paris : Payot.
- Dagenais, B. (1998). *Le plan de communication. L'art de séduire ou de convaincre les autres*. Laval : Presses de l'Université Laval.
- de Mooij, M. (2005). *Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
- Fastoso, F., & Whitelock, J. (2010). Regionalization vs. globalization in advertising research: Insights from five decades of academic study. *Journal of International Management*, 16, 32-42.
- Ford Motor Company: Cars, Trucks, SUVs, Hybrids, Parts - Ford*. Consulté le 7 oct. 2010. <<http://www.ford.com/>>. (Site officiel de l'entreprise Ford Motor Company)
- Hornikx, J. et al. (2010). English or a Local Language Advertising? The Appreciation of Easy and Difficult English Slogans in the Netherlands. *Journal of Business Communication*, 47, 169-188.
- Jolivot, A. (2008). *Marketing international*. Paris : Dunod.
- Kapferer, J. (2004). *The new strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. 3ème édition illustrée. Londres : Kogan Page.
- Lendrevie, J., De Baynast, A., & Riou, N. (Ed). (2004). *Publicitor*. 6ème édition. Paris : Dalloz.
- «L'Oréal - Le Groupe » *L'Oréal : cosmétiques, beauté, parfums*. Consulté le 7 oct. 2010. <http://www.loreal.fr/_fr/_fr/html/groupe/welcome.aspx>. (Site officiel de l'entreprise L'Oréal)
- Luxton, S. (2005). Time For Advancement: A Framework For Standardization Of International Advertising Strategy. *Conférence Advertising/Marketing Communication Issues*. Université d'ANZMAC. Disponible à <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2005/cd-site/pdfs/1-Advertising/1-Luxton.pdf>
- Malaval, P., Decaudin, J., & Benaroya, C. (Ed). (2005). *Pentacom: Communication: théorie et pratique*. Paris : Pearson Education.
- Marion, G. (1989). *Les Images de l'Entreprise*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- Morel, P. (2009). *La communication d'entreprise*. 4ème édition. Paris : Vuibert.
- Theodosiou, M., & Leonidou, L. (2003). Standardization versus adaptation of international marketing strategy: an integrative assessment of the empirical research. *International Business Review*, 12, 141-171.
- Trompenaars, F., Hampden-Turner, C. (2008). *L'entreprise Multiculturelle*. 3ème édition augmentée. Paris : Ed. Maxima Laurent Du Mesnil.
- United Colors of Benetton*. Consulté le 7 oct. 2010. <<http://www.benettongroup.com/en/home.htm>>. (Site officiel du groupe Benetton)
- Westphalen, M., & Libaert, T. (2008). *La communication externe de l'entreprise*. 2ème édition. Paris : Dunod.